

VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace managementu fotbalových klubů

Comparison of Management of Football Clubs

Student: Milan Drápala

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miloš Kosík, Ph.D.

Uherské Hradiště 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Milan Drápala**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management.
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Specializace: 02 Sportovní management
Téma: Komparace managementu fotbalových klubů
Comparison of Management of Football Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Typologie sportovních organizací
 3. Management sportu
 4. Komparace sledovaných fotbalových klubů
 5. Shrnutí výsledků šetření, doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

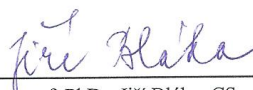
Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 51 s. ISBN 978-80-246-0050-5.
DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-241-0130-2.
KOTLER, P. *Marketing management*. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

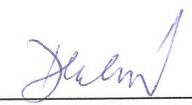
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miloš Kosík, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Uherském Hradišti 30. dubna 2010

Moje poděkování patří Mgr. Miloši Kosíkovi Ph.D., za jeho čas, vedení, cenné rady, připomínky a konzultace při vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
2 Typologie sportovních organizací	12
2.1 Akciová společnost	12
2.2 Společnost s ručením omezeným	14
2.3 Občanské sdružení.....	16
3 Management sportu	19
3.1 Zdroje financování z hlavních činností	19
3.1.1 Dotace z veřejných rozpočtů	19
3.1.2 Dary.....	21
3.1.3 Patronáty.....	22
3.1.4 Vstupné na sportovní akce	22
3.1.5 Startovné.....	22
3.1.6 Členské příspěvky	22
3.2 Zdroje financování z doplňkových činností	23
3.2.1 Reklama.....	23
3.2.2 Sponzoring	24
3.2.3 Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu	26
3.2.4 Nájemné z klubových sportovních zařízení	26
3.2.5 Bankovní půjčky	26
3.3 Zdroje financování ze speciálních činností	26
3.3.1 Sportovní aktivity	27
3.3.2 Nesportovní aktivity.....	27
4 Komparace sledovaných klubů	28
4.1 Management FC ŽďAS Žďár nad Sázavou	28
4.1.1 Právní forma	29
4.1.2 Rozhovor s manažerem	30
4.1.3 Umístění reklamy	31
4.1.4 Cíle klubu	33
4.1.5 SWOT analýza	34
4.2 Management FC Slovácká Sparta Spytihněv	35
4.2.1 Právní forma	36
4.2.2 Rozhovor s manažerem	37
4.2.3 Umístění reklamy	38
4.2.4 Cíle klubu	40
4.2.5 SWOT analýza	41

4.3	Komparace nákladů a výnosů.....	42
4.3.1	Komparace nákladů FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv ..	42
4.3.2	Komparace výnosů FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv ...	47
4.3.3	Komparace výsledků hospodaření FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv	51
5	Shrnutí výsledků šetření, doporučení.....	53
	Závěr	55
	Seznam použité literatury	
	Přílohy	

ÚVOD

Sport je tělesná pohybová aktivita zaměřena na dosažení vysoké výkonnosti ve zvoleném sportovním odvětví a uplatnění v soutěžích. Dějiny sportu sahají až do starověku. Máme řadu dokladů ze starověké Číny, Indie, Egypta či Chetície. Široký rozsah sportů byl už v té době založen ve starověkém Řecku. Organizace a regulace se od starověkých časů zvyšovala. Průmyslová revoluce a masová výroba přinesli zvýšení volného času, který dovolil zvyšování diváckých sportů a větší přístupnost. Tyto trendy pokračovaly s příchodem sdělovacích prostředků a globálních komunikací. Profesionalismus začal převažovat, čímž popularita sportu dále stoupala. V současné době máme mnoho možností dělení sportu. Máme sporty individuální a kolektivní. Podle výkonnosti sport lze rozdělit na sport provozovaný jako obživa (vrcholový) a sport, který je prostředkem relaxace a odpočinku (rekreační). Dále můžeme provozovat sport organizovaný nebo neorganizovaný. V neposlední řadě je možné rozdělení sportu podle věkových kategorií (dětský, mládežnický, dospělých). Stále více lidí se chce alespoň částečně oprostít od současného rychlého způsobu života, který je plný fyzického a psychického napětí. Sport se stal na počátku 21. století významným společenským faktorem, který ovlivňuje celou řadu lidí, ať již pasivně či aktivně.

S rostoucím zájmem populace o využití svého volného času sportem, roste význam sportu jako produktu. Objevují se stále nové druhy sportů a tělesných aktivit, ale velké oblibě se stále těší i tzv. tradiční sporty. Nejrozšířenějším sportem na světě je fotbal. O fotbal se zajímá také velká většina tuzemského obyvatelstva, a to buď aktivně, nebo pasivně. Fotbal patří i k mým velkým zálibám. Jelikož se velmi o fotbal zajímám a také jsem aktivním hráčem, zvolil jsem si dané téma mé bakalářské práce. Ve své bakalářské práci se zaměřím na komparaci managementu fotbalových klubů FC ŽŽAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je poukázat na fotbalové prostředí. S tím souvisí můj vedlejší cíl, kterým je zaměřením se na finance a srovnání úrovně managementu vybraných fotbalových klubů.

Metody výzkumu

K úspěšnému splnění cíle jsem využil metodu rozhovoru, kdy jsem jednal s manažery obou fotbalových klubů. Dále jsem z účetních uzávěrek jednotlivých klubů provedl porovnání výnosů a nákladů. V neposlední řadě jsem kluby srovnal pomocí SWOT analýzy.

Rozhovor

K získávání primárních informací se používá v marketingovém výzkumu řady metod. K základním metodám patří:

- metody pozorování,
- metody šetření (dotazování),
- metody experimentální. [6]

Dotazování lze charakterizovat jako metodu sběru dat založenou na přímém (rozhovoru) nebo zprostředkovaném (dotazník, anketa) verbálním kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem.

Dotazování se nejčastěji uskutečňuje 3 hlavními typy technik:

- osobní dotazování, tj. rozhovor tazatele s respondenty,
- telefonické dotazování,
- písemné dotazování, tj. pomocí dotazníku zasílaného poštou nebo mailem.

Osobní dotazování je nejvíce rozšířená technika šetření. Osobní dotazování se může uskutečňovat v domácnostech, na veřejných místech, apod.

Rozhovor můžeme definovat jako „systém přímého verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným, s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Rozhovorem se nemůžeme dobrat objektivních údajů, pouze subjektivních – názory, mínění respondenta o určitém problému.“ [11]

K hlavním typům rozhovorů patří:

1. Rozhovory standardizované – tazatel klade respondentovi přesně formulované otázky ve stanoveném pořadí.
2. Rozhovory nestandardizované – tazatel klade respondentovi otázky volně.
3. Rozhovory polostandardizované – tazatel klade respondentovi otázky zčásti ve stanoveném závazném znění, a částečně klade otázky volným způsobem. [8]

Ve své bakalářské práci jsem využil metodu rozhovoru otevřeného a polostandardizovaného, kdy jsem měl předem připravené otázky, ale flexibilně jsem reagoval na odpovědi respondentů a kladením složitějších otázek jsem si průběžně objasňoval význam jejich odpovědí. Rozhovor probíhal s manažery vybraných fotbalových klubů.

SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme definovat jako výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) organizace, ale také na příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), jimž firma čelí. Tvoří významnou součást analýzy ekonomické situace podniku. [10]

Další z definic uvádí, že „SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popsání celkové situace podniku.“ [14]

Boučková (2003) ve svém díle uvádí, že SWOT analýza „sumarizuje životně důležité silné stránky a výrazné slabiny podniku ve vzájemných souvislostech s významnými příležitostmi a katastrofickými hrozbami. Pomáhá podniku předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost, případně nemožnost jejího provádění a realizace. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují vytipování a formulování marketingových strategií nebo strategických směrů.“ [1]

Analýza vnitřního prostředí

Analýza silných a slabých stránek

Charakteristika vnitřní situace podniku a jejich příčin. Zaměřuje se na mechanismy fungování firmy. Vnitřní analýza má dva cíle:

- stanovit možnosti a potenciál firmy,
- identifikovat vnitřní silné a slabé stránky firmy.

1. Silné stránky podniku – zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody podniku, to v čem je podnik dobrý.

Mezi silné stránky podniku lze například zahrnout:

- zkušený management,
- inovativní myšlenky podniku,
- finanční zajištění podniku,
- apod.

2. Slabé stránky podniku – veškeré vnitřní faktory, které ohrožují nebo limitují aktivity firmy.

Mezi slabé stránky podniků lze například zahrnout:

- nezkušený management,
- slabé finanční zajištění podniku,

- přeceňování svých možností při dosahování vytyčených cílů,
- apod.

Analýza vnějšího prostředí

Analýza příležitostí a hrozeb

Umožňuje porozumět a pojmenovat příležitosti a ohrožení, které generuje vnější prostředí. Mnoho vnějších vlivů je neovlivnitelných, avšak jejich pravděpodobné účinky na podnik je nutné zhodnotit.

1. Příležitosti – představují pro budoucnost příznivé vlivy a možnosti získání konkurenční výhody pro podnik.
2. Hrozby – nežádoucí vlivy z vnějšího prostředí (v omezené míře i z vnitřního prostředí), které vedou v případě absence protiopatření ke stagnaci, zpomalení nebo dokonce k zastavení rozvoje. [15]

Výsledky SWOT analýzy jednotlivých fotbalových klubů uvádím ve výzkumném šetření v praktické části.

2 Typologie sportovních organizací

Převážná většina sportovních organizací u nás má právní formu občanského sdružení (neziskové organizace). Vedle výše zmíněných sportovních organizací působí v České republice i řada dalších subjektů s jinou právní formou. Jsou to akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným atd.

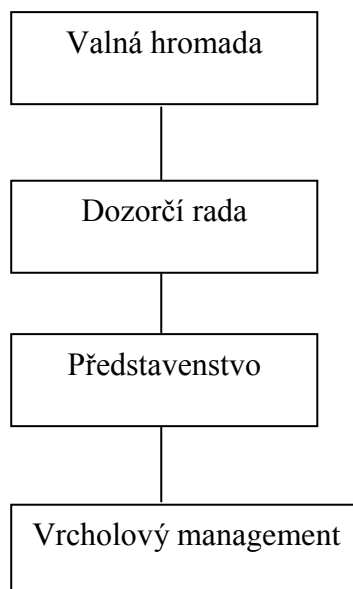
Každá z těchto forem má své výhody na nevýhody. Hlavní nevýhody neziskové organizace při srovnání s podnikáním formou obchodních společností lze spatřovat především v daňové oblasti a pak také ve vyšší administrativní náročnosti spojené s evidencí jednotlivých druhů činností a s nimi souvisejících příjmů a výdajů. [13]

2.1 Akciová společnost (a.s.)

Akciovou společnost tvoří organizační struktura, která je definována obchodním zákoníkem. Jde o tyto složky:

- Valná hromada,
- Dozorčí rada,
- Představenstvo,
- Vrcholový management.

Tuto strukturu lze zjednodušeně znázornit následujícím způsobem (obr. 2.1).



obr. 2.1 Obecné schéma akciové společnosti

Zdroj: [4]

Valná hromada a.s. projednává:

- změnu stanov,
- rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění,
- volbu a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují jinak,
- volbu a odvolání dozorčí rady a jiných orgánů, určených stanovami s výjimkou členů dozorčí rady,
- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení podílů na zisku,
- rozhodnutí o zrušení společnosti,

- rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

Dozorčí rada má za úkol:

- prosazovat strategické záměry akcionářů,
- dohlížet na činnost představenstva.

Dozorčí radu můžeme chápat jako kontrolní orgán.

Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo, které řídí a.s. a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech a.s., pokud nezasahují do působnosti valné hromady. Představenstvo chápeme jako řídicí orgán.

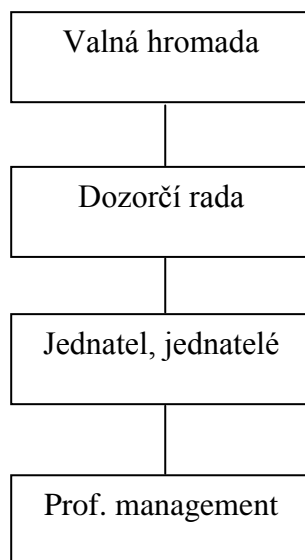
Vrcholový management představuje profesionální řízení společnosti. Vymezení činnosti není dáno obchodním zákoníkem, ale tvoří se vzhledem ke konkrétní činnosti společnosti. U sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur právě při organizování jeho profesionálního managementu.

2.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným je opět dána obchodním zákoníkem a jedná se o tyto složky:

- Valná hromada,
- Jednatelé,
- Dozorčí rada.

Obecné schéma společnosti s ručením omezeným znázorňuje obr. 2.2.



obr. 2.2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným

Zdroj: [4]

Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada. Do její působnosti spadají následující rozhodnutí:

- odmítnutí jednání učiněných před vznikem společnosti,
- schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát, schvalování stanov,
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- jmenování a odvolání jednatelů,
- jmenování a odvolání členů dozorčí rady,
- vyloučení společníka,
- rozhodování o zrušení společnosti.

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé. Může jich být více nebo jeden. Je-li jednatelů více, může každý z nich samostatně jednat jménem společnosti. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

Dozorčí rada vykonává následující činnosti:

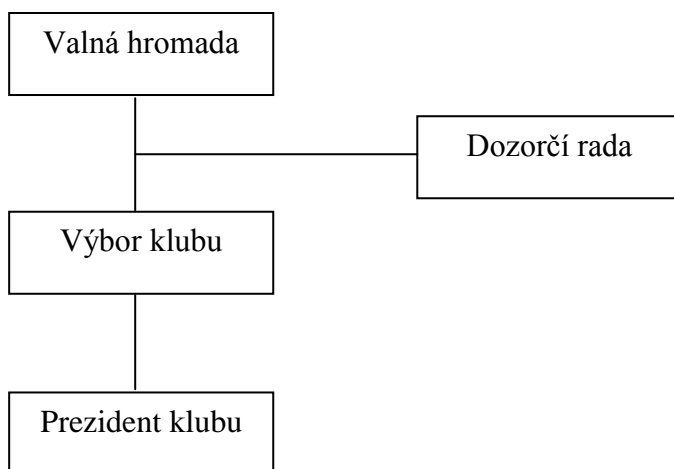
- dohlíží na činnost jednatelů,
- nahlíží do obchodních a účetních knih a kontroluje údaje v nich,
- přezkoumává roční účetní uzávěrku,
- podává zprávy valné hromadě, minimálně jednou ročně.

2.3 Občanské sdružení

Nejčastější formou sportovních organizací v tuzemsku jsou občanská sdružení. Organizační struktura je odvozena od stanov, což je základní dokument občanského sdružení. Organizační strukturu tvoří:

- Valná hromada (konference),
- Prezident klubu,
- Dozorčí rada klubu (revizoři účtů).

Zjednodušeně lze tuto strukturu znázornit následujícím způsobem (obr. 2.3).



obr. 2.3 Obecné schéma občanského sdružení

Zdroj: [4]

Valná hromada klubu vykonává následující činnosti:

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku,
- projednává zprávu dozorčí rady,
- projednává a schvaluje rozpočet klubu pro následující období,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanoví volební období orgánů,
- volí členy výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení z klubu nebo ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubové nemovitého majetku,

- rozhoduje o změnách stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

Prezident klubu je oprávněn:

- svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně),
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu,
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

Výbor klubu přijímá rozhodnutí a usnáší se o věcech, které nejsou v působnosti valné hromady.

Dozorčí rada je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodují o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. Zároveň navrhuji v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření. [4]

3 Management sportu

Tato kapitola popisuje finance ve sportu. Zaměřil jsem se především na možnosti sportovních klubů, z jakých zdrojů lze získat finanční prostředky.

Finanční příjmy sportovních klubů mají v české historii dlouhou tradici. Vyvinuly se na skupiny příjmů vázaných na hlavní činnosti, doplňkové činnosti a speciální aktivity. Příjmy z hlavních činností jsou vázány na sportovní aktivity a většinou jsou osvobozené od daně z příjmů. Příjmy z doplňkových a speciálních činností mohou být vázány na sportovní i nesportovní aktivity.

Obstarávání finančních prostředků ve sportu je jednou z nejdůležitějších a v současné době nejobtížnějších činností sportovních manažerů a sportovních organizací. Existuje několik možností jak získat finance. Finanční zdroje sportovních klubů můžeme rozdělit do tří velkých skupin:

- zdroje financování z hlavních činností,
- zdroje financování z doplňkových činností,
- zdroje financování ze speciálních činností.

3.1 Zdroje financování z hlavních činností

Příjmy z hlavních činností jsou vázány na sportovní aktivity a většinou osvobozené od daně z příjmů. [12]

3.1.1 Dotace z veřejných rozpočtů

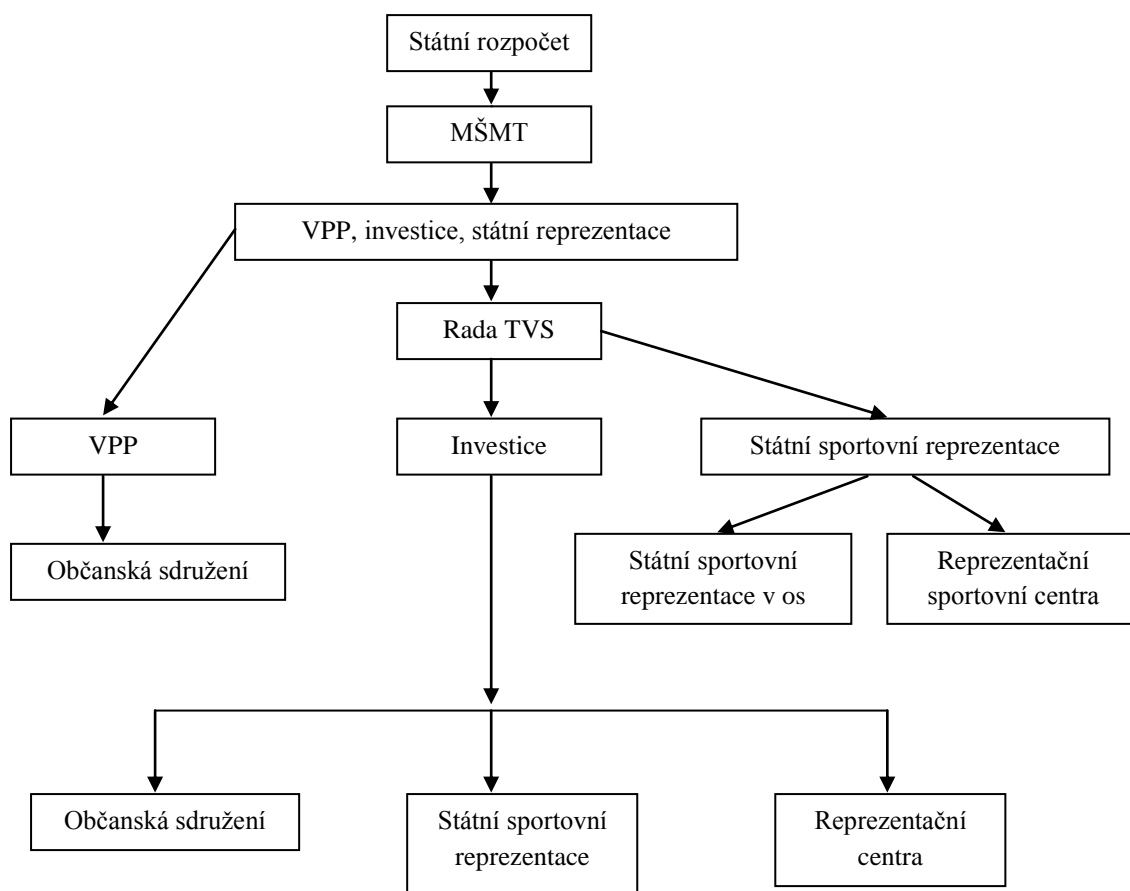
1. Dotace občanským sdružením – jedná se o peněžní prostředky státního rozpočtu poskytnuté organizacím na stanovený účel. Po použití dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání.

Rozdělování státních zdrojů ze státního rozpočtu se od roku 2000 děje podle schématu (obr. 3.1).

2. Dotace kraje – v krajských zastupitelstvech existují orgány (výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost), které mohou poskytnout dotace pro oblast mládeže, tělovýchovy a sportu.

Rada kraje může poskytnout dotaci občanskému sdružení v oblasti tělovýchovy a sportu do výše 200.000,- Kč na jeden kalendářní rok. O výši příspěvku rozhoduje krajské zastupitelstvo.

3. Rozpočet města nebo obce – řídí se vyhláškou zastupitelstva. Žádný právní předpis neukládá městu nebo obci podporovat rozvoj tělesné výchovy a sportu na svém území, tzn. že není stanovena minimální výše příspěvku. [4]



obr. 3.1 Schéma rozdělování státních zdrojů na podporu sportu

Zdroj: [7]

3.1.2 Dary

Členové klubu, příznivci či další osoby dávají dary klubu, ale bez nároku na protislužbu. Dárci jsou často dlouholetí členové, kteří mají hluboký vztah ke klubu. Dary mohou mít formu peněžní i nepeněžní.

3.1.3 Patronáty

Tato forma se vyskytuje především u velkých firem, které věnují velkou sumu peněz na podporu mládežnických družstev v klubu. Je to forma peněžní či jiné pomoci jedné instituce druhé. Řešeno je to v našich podmínkách zákonem darovacím.

3.1.4 Vstupné na sportovní akce

Jedná se o jeden z tradičních peněžních zdrojů, které české sportovní kluby využívají. Významný příjem u nás tvoří zejména u ledního hokeje a fotbalu. Výše ceny vstupenek je vždy závislá na úrovni soutěže, jaká se hraje. Protože vstupné podléhá zdanění, využívají malé vesnické kluby princip dobrovolného vstupného a tím se dostávají do kategorie darů, kde pro ně existuje možnost daňového osvobození.

3.1.5 Startovné

Využívá se především v individuálních sportech nebo na turnajích, kterých se zúčastňuje několik družstev. Tento peněžní příjem slouží organizátorům k pokrytí nákladů spojených s pořádáním sportovní akce.

3.1.6 Členské příspěvky

Stanovení výše členských příspěvků určuje a schvaluje valná hromada. Musí být uvedeno, jakým způsobem je to provedeno. Rozdíl je ve výši příspěvků jednak mezi jednotlivými zastřešujícími organizacemi (ČSTV, ČASPV, Sokol, apod.) a podle jednotlivých sportovních odvětví (jsou-li více nebo méně finančně náročné). Výrazná diferenciací může být i mezi

jednotlivými regiony. Velice často se vyskytují členové, kteří již aktivně nesportují, ale stále jsou členy a příspěvky platí.

3.2 Zdroje financování z doplňkových činností

U sportovních klubů existuje problém jasného kritéria, který nám vymezí, co lze zahrnout mezi doplňkové činnosti klubu, které jsou jednoznačně zdaňovány a co nikoliv. Z těchto důvodů je pro obchodní společnosti důležité, co mají ve stanovách vyjmenováno mezi hlavními činnostmi. [12]

3.2.1 Reklama

Reklama se ve sportovních subjektech stává jedním z nejdůležitějších faktorů jejich ekonomické činnosti. Příjmy z reklam tvoří významnou část všech příjmů sportovních organizací. [5]

Existuje řada definic reklamy. Podle Clementeho (2004) je reklama „jedna z hlavních součástí marketingového komunikačního mixu, která zahrnuje použití placených médií ke sdělení informací o produktu, službě, organizaci nebo myšlence s cílem přesvědčit“. [2]

Další z definic tvrdí, že reklama je: „jakákoliv placená forma neosobní prezentace myšlenek, zboží nebo služeb. Je to komunikační proces, jehož cílem je zaujmout potenciálního spotřebitele a podnítit jeho spotřební chování“. [13]

Boučková (2003) tvrdí, že „reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relativní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod., racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí“. [1]

Co se týče sportovní reklamy, podle Durdové (2002) je reklamní činnost výdělečná činnost, která spočívá v „prodeji“ sportu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů. [4]

Novotný (2006) ve svém díle uvádí, že: „reklama na sport může být potencionálním spotřebitelům zprostředkována buď přes masové sdělovací prostředky, nebo prostřednictvím speciálních brožur. Je přitom vhodné prezentovat daný sport v co nejlepším smyslu. [13]

Druhy sportovní reklamy jsou:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na sportovních číslech,
- reklama na mantinelu, na pásu, na palubovce, na ledové ploše atd.,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích,
- reklama na propagačních materiálech,
- reklama na videotabulích. [3]

Neustálý nárůst cen za sportovní reklamu dokazuje, že se sport stává stále významnějším nástrojem podpory prodeje a marketingoví pracovníci využívají čím dál více sportovní reklamy k propagaci svých výrobků a služeb.

3.2.2 Sponzoring

Sponzoring je významný zdroj finančních prostředků, který slouží k zabezpečení aktivit sportovních organizací, spolků a klubů, ale také jednotlivců, kteří usilují o získání finančních prostředků pro svoji rozsáhlou činnost. [4]

Boučková (2003) tvrdí: „Sponzoring je podle jedné z mnoha definic charakterizován jako jedna z forem PR proto, že přímé komerční cíle se u něj nepovažují za prioritu“. [1]

Sponzoring je činnost, kterou podniky samy aktivně vyhledávají, aby zviditelnili své jméno na veřejnosti. Firmy vydávají obrovské sumy peněz v naději, že to příznivě upoutá pozornost veřejnosti a zároveň tím zprostředkovává svým partnerům účast na významných událostech. [9]

Durdová (2002) ve svém díle uvádí, že: „sponzoring znamená partnerský vztah mezi hospodářstvím (podnikem, jednotlivcem) na jedné straně a sportem na straně druhé, při vzájemném respektování zájmů obou stran, je specifickou formou partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů pomocí druhého“. [4]

Další z definic uvádí, že: sponzoring je firemní účast na sportovních událostech za účelem propagace specifického produktu nebo firmy. [2]

Základním principem sponzoringu je služba versus protislužba sponzorovaného. Sponzor očekává, že za věnované prostředky mu sponzorovaný pomůže dosáhnout jeho komunikačních cílů, zejména zvýšení image. [1]

Charakteristickými formy sponzoringu jsou:

- sponzorování jednotlivých sportovců,
- sponzorování sportovních týmů,
- sponzorování sportovních akcí,
- sponzorování sportovních klubů.

Podniky vede ke sponzoringu především:

- zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku nebo službě,
- pomocí sportu podporovat identifikaci sponzora,
- zlepšit místní znalost o sponzorovi,
- vytvářet dobré jméno podniku,
- preferovat vedení podniku. [4]

3.2.3 Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu

V českých podmínkách je tato komerční aktivita významná pouze u nejpopulárnějších sportů a klubů. Využívá se především při pořádání sportovních akcí, jako jsou Mistrovství světa a Evropy. Zde však bývá pořadatelem zpravidla sportovní svaz, který tyto příjmy získá.

3.2.4 Nájemné z klubových sportovních zařízení

V České republice velmi typické, jelikož 2/3 všech sportovních zařízení jsou v majetku TJ a SK. Daňové problémy s tím spojené se řeší většinou založením obchodní společnosti, která je pověřena spravováním tohoto zařízení.

3.2.5 Bankovní půjčky

Jedna z možností, které se ale většina klubů vyhýbá, protože úročení půjček je velmi vysoké, nehledě k tomu, že při nesplácení úvěru hrozí exekuce majetku.

3.3 Zdroje financování ze speciálních činností

Jedná se o aktivity nabízející sportovní i nesportovní vyžití i nečlenům klubu. Čisté výtěžky jsou pak zdrojem financování.

3.3.1 Nesportovní aktivity

- Taneční zábava, diskotéka,
- Burzy,
- Aktivní výpomoci v místě bydliště.

3.3.2 Sportovní aktivity

- Organizování a realizace sportovních kursů

Jedná se o volně přístupné akce pro lidi, kteří po zaplacení účastnického poplatku absolvují předem daný počet lekcí.

- Organizování a realizace tréninkových táborů

Mohou být letní i zimní, většinou jsou určeny pro mládež.

- Akademie

Jedná se o prezentaci činnosti klubu, kde jednotlivé oddíly předvádějí veřejnosti, co se v průběhu roku naučily.

- Prodej občerstvení členy klubu

Děje se tak při různých společenských akcích, kde se klub nějakým způsobem angažuje. [12]

4 Komparace sledovaných klubů

4.1 Management FC ŽďAS Žďár nad Sázavou

V této kapitole jsem se zaměřil na management klubu FC ŽďAS Žďár nad Sázavou, na jeho organizační strukturu, cíle oddílů klubu a provedl jsem SWOT analýzu.

Historie tohoto klubu se datuje do roku 1930, kdy vznikl FC Klub Žďár, který pořádal výjezdy na přátelská utkání do okresu. Největší rozkvět fotbalu zažil Žďár nad Sázavou v době války. V té době byl ustanoven fotbalový klub hrající pravidelnou soutěž patřící pod župu Brno.

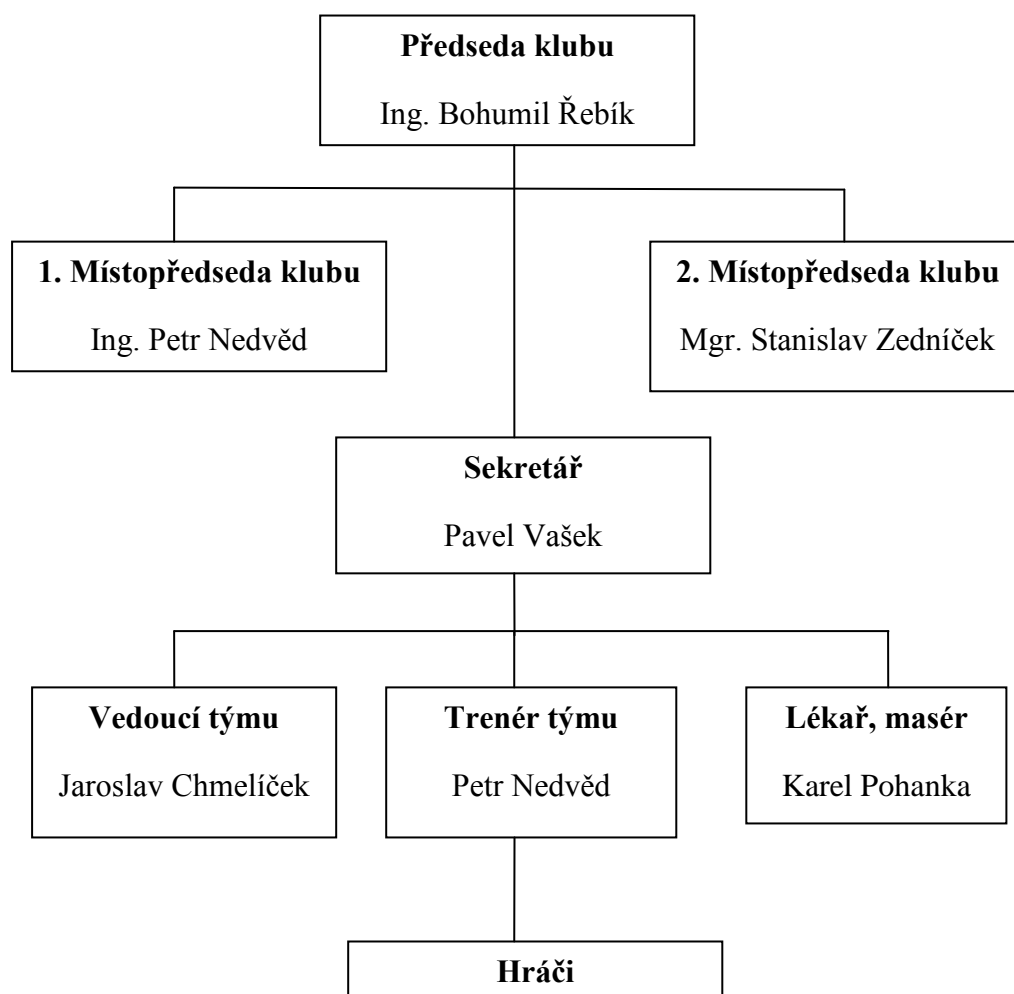
V 60. letech bylo vybudováno škvárové hřiště ve sportovním areálu Bouchalky. Na tomto stadionu fotbalový klub sídlí dodnes. V roce 1975 bylo hřiště zatravněno. Postupně se na stadionu dále dobudovaly nové kabiny a ochozy s krytou tribunou. K hlavnímu hřišti patří ještě jedno tréninkové hřiště s umělým povrchem.

Oddíl kopané, pod hlavičkou TJ Žďasu, pravidelně startoval v župních soutěžích. Vzestup nastal v roce 1981-82, kdy fotbalisté TJ Žďas vybojovali titul přeborníka Jihomoravského kraje a postoupili do republikové divize C. První rok v divizi znamenal další úspěch, kdy tým postoupil do II.NFL. Následujících deset let byl tým Žďasu stálým účastníkem druhé národní fotbalové ligy převážně se pohybující ve středu tabulky. V sezóně 1989-90 dosáhl prozatím nejlepšího dosavadního umístění, když mu patřila 4. příčka. Sezóna 1992-93 ale znamená sestup do divize, ve které se tým pohyboval dalších pět let. Ročník 1997-98 byl pro Žďas dalším sestupovým rokem a z divize D se po 15 letech vrátil opět do Krajského přeboru JM. Od roku 2002-03 po reorganizaci krajů přešel tým FC Žďasu (přejmenování z TJ Žďas v roce 1995) do Krajského přeboru Vysočina. Zde se ale moc dlouho nezdržel a hned sezóna 2003-04 byla po dlouhé době opět postupová, když dvacetibodový náskok znamenal postup zpět do divize.

V současnosti je FC ŽďAS Žďár nad Sázavou tvořen 11 týmy. „A“ tým působí v moravskoslezské divizi D. „B“ mužstvo hraje okresní přebor. Dorostenecké, žákovské i týmy přípravek hrají krajský přebor.

4.1.1 Právní forma

Právní formou klubu je občanské sdružení, pod kterou je provozován fotbal. Nesportovní aktivity jsou provozovány formou společnosti s ručením omezeným FC ŽŽAS Žďár nad Sázavou s.r.o. V obr. 4.1 je znázorněna organizační struktura klubu.



Obr. 4.1 Organizační struktura FC ŽŽAS Žďár nad Sázavou

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z klubu

4.1.2 Rozhovor s manažerem

Na mé otázky odpovídal Ing. Bohumil Řebík.

1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

V současné době, která je ovlivněna ekonomickou krizí, je to obstarávání finančních prostředků. To znamená jednání k navázání spolupráce s novými sponzory, ale i udržení stávajících. Velký význam také mají jednání se zastupiteli města.

2. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v České republice?

Největším problémem je jednoznačně zajištění finančních prostředků pro úspěšný chod klubu. Dalším problémem je nedostatečná podpora sportovních aktivit dětí a mládeže, s čímž souvisí i úbytek počtu sportujících dětí.

3. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?

Měl by mít dobré komunikační schopnosti. Také by měl mít odborné znalosti související s řízením klubu, tzn. ekonomické, účetní a znalosti v oblasti spolupráce se sponzory.

4. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro vykonávání profese sportovní manažer?

Podle mého názoru by měl mít teoretické znalosti z oblasti managementu, avšak vysokoškolské vzdělání nepovažuji za nezbytné.

5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru Sportovního management?

Nevidím to moc optimisticky. V dnešním životě záleží hodně na konexích na příslušných místech, a ty většině absolventů chybí, pokud ve sportovním prostředí již nepůsobili. Ale pokud by dostal šanci, měl by se prosadit.

6. Jaký styl vedení ve své manažerské práci uplatňujete?

Vyznávám autokratický styl vedení. Podle mě to ani v dnešní době jinak nejde.

7. Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?

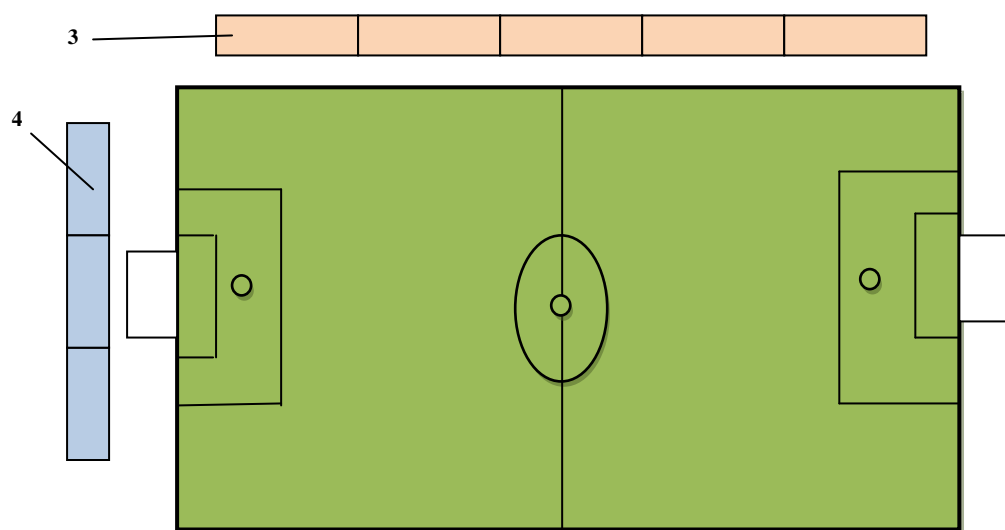
Jednání se sponzory byla vždy obtížná, což ještě znásobila ekonomická recese. Všechny sponzorské příspěvky do klubu jsou založeny na principu protislužby, což znamená, že sponzorovi musím mít co nabídnout.

4.1.3 Umístění reklamy

Reklama na dresech a na stadionu je nedílnou součástí rozpočtu FC ŽďAS Žďár nad Sázavou. Klub má na hrudi svých dresů generálního sponzora firmu ŽďAS, který za logo na dresu platí 220 000,- Kč za sezónu. Firma Jako, výrobce fotbalových dresů, dodává A týmu mužů zápasové vybavení zdarma jednou za 3 roky. Ve fotbalovém areálu Bouchalky mají sponzoři vyhrazeny reklamní panely po stranách hřiště a za brankou. Za umístění reklamního panelu (3x1 m) podél hlavního hřiště i hřiště s umělým povrchem platí sponzoři 90 000,- Kč za sezónu, za umístění reklamního panelu (3x1 m) za brankou to je 75 000,- Kč za sezónu. V obr. 4.2 a 4.3 uvádím umístění reklamy na dresu a stadionu.



Obr. 4.2 Umístění reklamy na dresu FC ŽďAS Žďár nad Sázavou



Obr. 4.3 Umístění reklamy na stadionu FC ŽďAS Žďár nad Sázavou

¹ Logo výrobce dresů

² Logo na hrudi

³ Reklamní panel podél hřiště

⁴ Reklamní panel za brankou

4.1.4 Cíle klubu

A tým - v současné době má tým za cíl pohybovat se na předních místech v tabulce divize D. Jelikož je kádr již několik let stabilizovaný vedení požaduje v horizontu 2 let postup do Moravskoslezské fotbalové ligy.

B tým – cílem je být úspěšnější než v minulé sezóně, kdy tým skončil na 2. místě okresního přeboru. To znamená tedy okresní přebor vyhrát a postoupit.

Dorost a žáci – u těchto týmů je cílem udržet se v předních místech tabulky, ale především vychovávat hráče pro A tým či jiné týmy. Na základní škole Komenského byla v roce 2000 otevřena sportovní třída, čímž dostávají mladí fotbalisti šanci propojit školní povinnosti a tréninkový proces.

4.1.5 SWOT analýza

SWOT analýzu uvádím v tabulce 4.1, která zahrnuje silné a slabé stránky klubu, příležitosti a hrozby.

Strenghts - Silné stránky	Opportunities - Příležitosti
<ul style="list-style-type: none">• silný generální sponzor• podpora města• dobré tréninkové podmínky• hřiště s umělým povrchem a umělým osvětlením• perspektivní "A" mužstvo• kvalitní management• mládežnická základna	<ul style="list-style-type: none">• vylepšení zázemí• postup do MSFL• vybudování travnaté tréninkové plochy
Weaknesses - Slabé stránky	Threats - Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• neodpovídající zázemí (malé šatny, nekvalitní vytápění)• absence vedlejšího travnatého hřiště	<ul style="list-style-type: none">• ekonomická krize• zranění hráčů• odchody hráčů

Tab. 4.1 SWOT analýza FC ŽďAS Žďár nad Sázavou

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z klubu

4.2 Management FC Slovácká Sparta Spytihněv

V této kapitole jsem provedl analýzu managementu fotbalového klubu FC Slovácká Sparta Spytihněv. Zaměřil jsem se na právní formu klubu, cíle klubu. Dále jsem provedl rozhovor s manažerem klubu a SWOT analýzu.

Fotbal ve Spytihněvi prošel mnoha historickými etapami, kdy se měnily názvy klubu, postupovalo se, rekonstruovaly se hřiště. V roce 1927 byl založen oddíl Rudá Hvězda Spytihněv. Oddílu bylo přiděleno místo na vybudování hřiště tam, kde je dodnes. Rudá Hvězda hrála Mistrovství Slovácka a vždy patřila mezi první oddíly v této třídě.

Příznivců fotbalu v obci bylo mnoho, proto byl v roce 1928 založen další klub - Viktorie Spytihněv. Klub byl součástí Hanácké fotbalové župy, hrál základní třídu.

Roku 1932 ve Spytihněvi dochází po dohodě ke sloučení Rudé Hvězdy a Viktorie a vznikla Slovácká Sparta. Fotbalový rozvoj Slovácké Sparty brzy zastavila II. světová válka, neboť mistrovské soutěže byly neustále měněny. Začínalo se od základní třídy. Každým rokem se však postupovalo do vyšší třídy. Velký vzestup spytihněvského fotbalu byl zaznamenán hned po skončení II. světové války. Slovácká Sparta Spytihněv hrála krajský přebor, což byla třetí nejvyšší soutěž v republice.

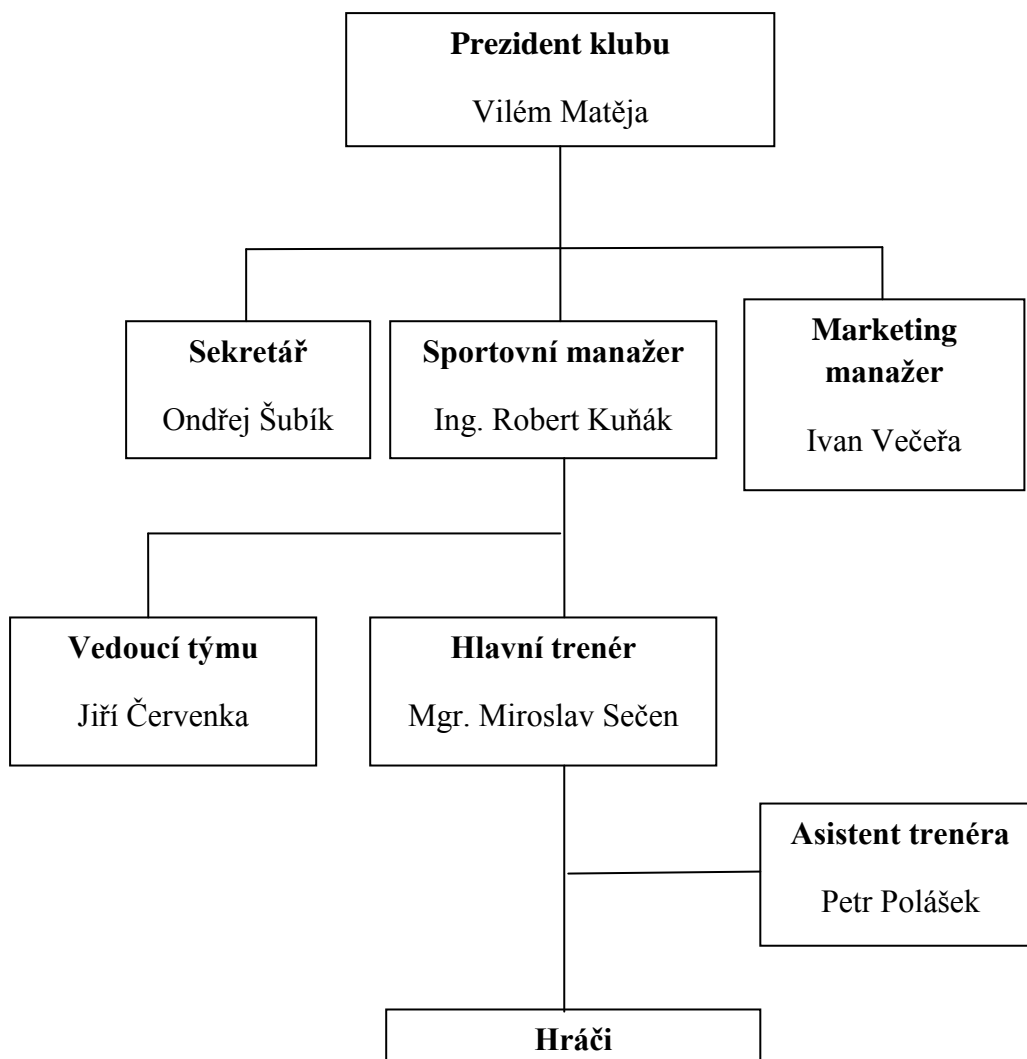
V roce 1948 došlo ke změně názvu na TJ Sokol Spytihněv. V témže roce hráli muži I.A třídu a pak celých deset let I.B třídu. Hrálo se se střídavými úspěchy. V roce 1959 se sestoupilo do okresního přeboru. Významným rokem byl rok 1997, kdy záplavy zničily hrací plochu fotbalového hřiště. Travnatá plocha po 3 týdnech záplav musela být úplně obnovena. Za finanční pomoci obecního úřadu bylo hřiště opět po roce otevřeno. V roce 2001 došlo k vytouženému postupu do I.B třídy.

V roce 2006 se FC Slovácká Sparta Spytihněv po dvou neúspěšných pokusech postoupit do Krajského přeboru konečně dočkala a postoupila z 1. místa. V roce 2009 tým vyhrál krajský přebor, ovšem postup do divize odmítl a zůstal v krajském přeboru.

V současnosti době je FC Slovácká Sparta Spytihněv tvořena 4 týmy. „A“ mužstvo hraje krajský přebor, „B“ tým působí ve 4. třídě. Tým žáků i dorostenců hraje okresní soutěž.

4.2.1 Právní forma

Z právního hlediska je právní formou klubu občanské sdružení registrované Ministerstvem vnitra ČR. Předmětem činnosti je provozování fotbalu. Organizační struktura je znázorněna v obr. 4.4.



obr. 4.4 Organizační struktura FC Slovácká Sparta Spytihněv

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z klubu

4.2.2 Rozhovor s manažerem

Mé otázky zodpověděl sportovní manažer klubu Ing. Robert Kuňák.

1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Nejdůležitějším a zároveň nejtěžším úkolem pro manažery je získat finanční prostředky pro klub. S tím souvisí dobrá komunikace a vystupování při jednání se sponzory.

2. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v České republice?

Jednoznačně je to nedostatek financí a neochota sponzorů v současné nejisté situaci investovat do sportovních klubů.

3. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?

Určitě by měl mít cit pro řízení klubu. Dále je to odpovídající úroveň komunikování. Ze schopností bych zmínil určité odborné znalosti související s výkonem profese.

4. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro vykonávání profese sportovní manažer?

Podle mě je to vynikající předpoklad, ale zkušenosti ze sportovního prostředí žádné vzdělání nenahradí.

5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru Sportovní management?

Jak jsem již uvedl, je to dobrý předpoklad. Dále je zapotřebí mít dobré znalosti a zkušenosti ze sportovního prostředí, které ovšem čerství absolventi samozřejmě nemůžou mít.

6. Jaký styl vedení ve své manažerské praxi uplatňujete?

Já se přikláním k demokratickému stylu vedení. Myslím, že je lepší dát prostor trenérům a hráčům obhájit případné dílčí neúspěchy.

7. Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?

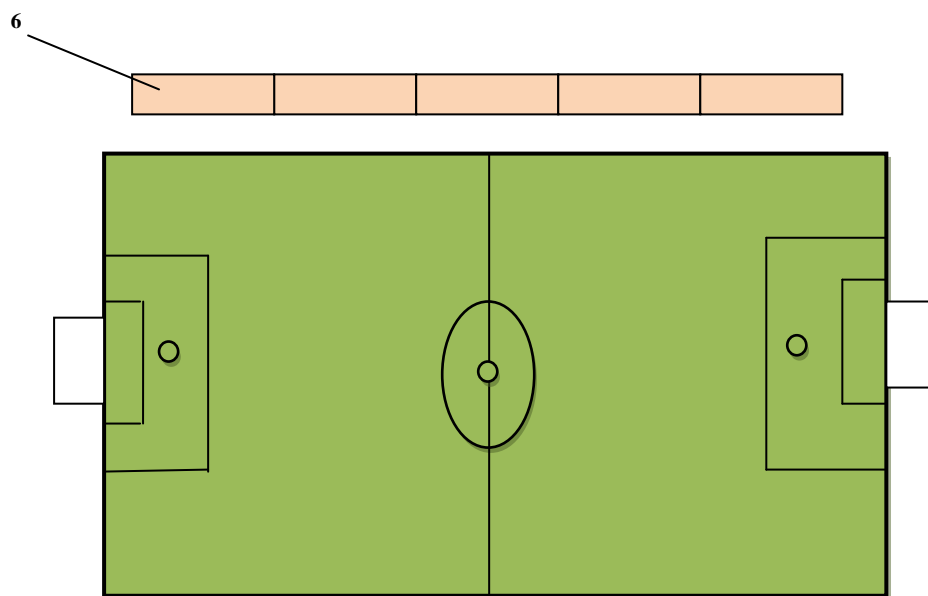
Tak především v současné ekonomické recesi je velmi složité udržet si současné sponzory, natož získat nějaké nové. Důležité jsou osobní kontakty, také co můžeme sponzorovi nabídnout. My máme jednoho hlavního sponzora, který se podílí na zajištění rozpočtu ze 70%, zbývající část naplní ostatní menší sponzoři.

4.2.3 Umístění reklamy

Částky přijaté za umístění reklamy na dresech a ve fotbalovém areálu FC Slovácká Sparta Spytihněv jsou důležitou položkou v rozpočtu klubu. Na hrudi mají fotbalisté logo firmy Teiko, která za toto umístění platí 155 000,- Kč za sezonu. Klub nemá žádného dodavatele zápasových kombinací, tudíž si dresy kupuje sám. Umístění reklamy na reklamním panelu (3x1 m) podél hlavního hřiště stojí 84 000,- Kč, podél vedlejšího hřiště to je 52 000,- Kč za sezonu. Graficky je to znázorněno v obr. 4.5 a 4.6.



Obr. 4.5 Umístění reklamy na dresu FC Slovácká Sparta Spytihněv



Obr. 4.6 Umístění reklamy na stadionu FC Slovácká Sparta Spytihněv

⁵ Logo na hrudi

⁶ Reklamní panel podél hřiště

4.2.4 Cíle klubu

A tým - cílem prvního mužstva je hrát na špici krajského přeboru, popřípadě soutěž vyhrát. Případnou postupovou příčku se však vedení chystá zpeněžit, protože ekonomicky není v silách klubu účastnit se divize.

B tým - v B mužstvu působí místní rodáci, kteří hrají fotbal pro potěšení. Cílem tohoto týmu je tedy dělat radost sobě i fanouškům.

Dorost a žáci – u těchto týmů je cílem dát mládeži možnost sportovně využívat svůj volný čas. S případnou výchovou pro A tým se nepočítá. Týmy se udržují z povinnosti mít mládežnické týmy, pro účast v krajském přeboru.

4.2.5 SWOT analýza

V níže uvedené tabulce 4.2 uvádím SWOT analýzu klubu FC Slovácká Sparta Spytihněv. Analýza zahrnuje silné a slabé stránky klubu, příležitosti a hrozby.

Strengths - Silné stránky	Opportunities - Příležitosti
<ul style="list-style-type: none">• silný generální sponzor• zkušené "A" mužstvo• kvalitní tréninkový areál• fun club	<ul style="list-style-type: none">• vybudování hřiště s umělým povrchem• noví sponzoři• zlepšení materiálního vybavení (dresy, míče, atd.)
Weaknesses - Slabé stránky	Threats - Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• absence hřiště s umělým povrchem• špatná mládežnická základna• nedostatečná podpora města• malá propagace v médiích• většina hráčů na hostování	<ul style="list-style-type: none">• ekonomická krize• odchod generálního sponzora• odchody hráčů• zranění hráčů

Tab. 4.2 SWOT analýza FC Slovácká Sparta Spytihněv

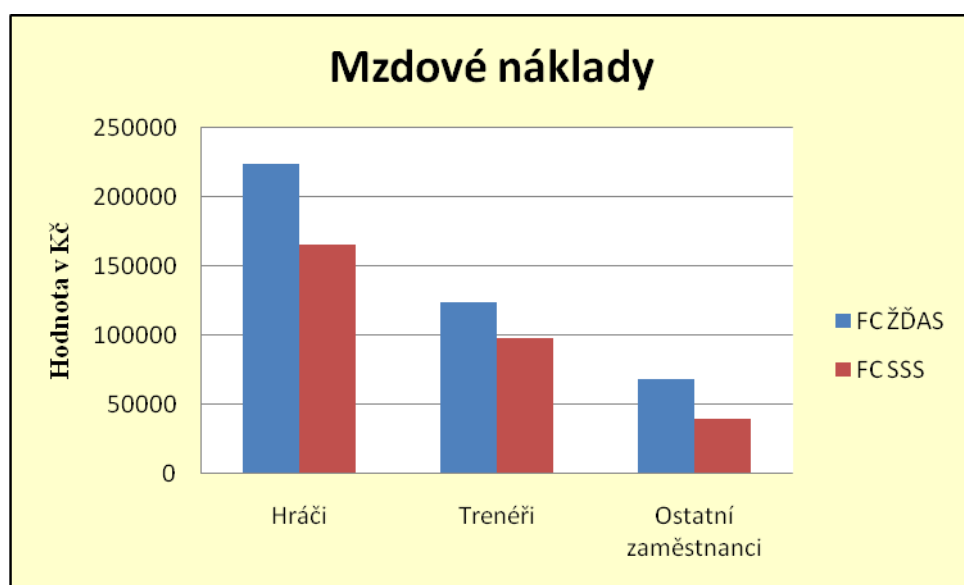
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z klubu

4.3 Komparace nákladů a výnosů

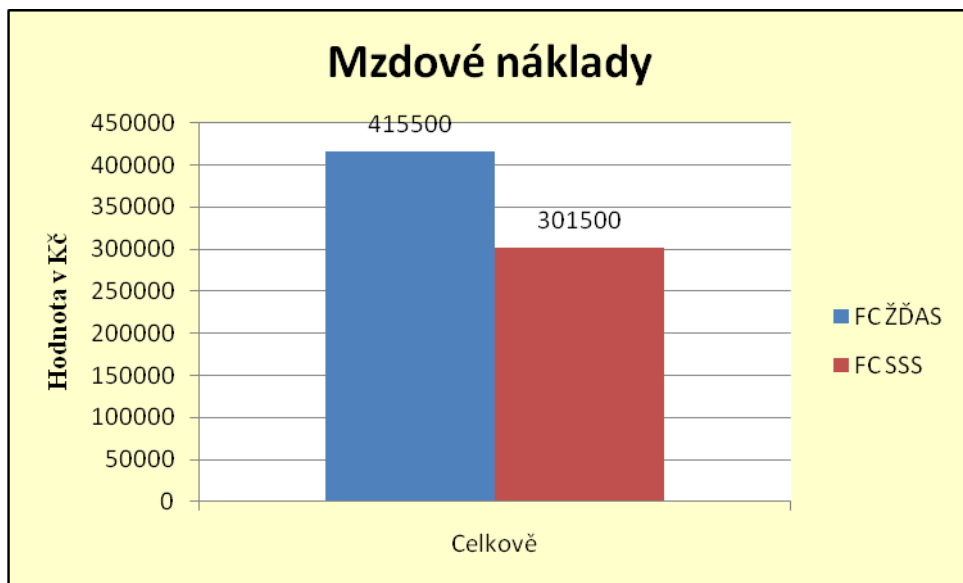
Hodnoty uvedené v jednotlivých grafech jsem získal z účetních uzávěrek srovnávaných klubů za rok 2009.

4.3.1. Komparace nákladů FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv

V grafu 4.1 uvádím srovnání jednotlivých nákladů vynaložených na mzdy, které jsou pevně stanovené. Graf 4.2 poté ukazuje celkové srovnání těchto nákladů.



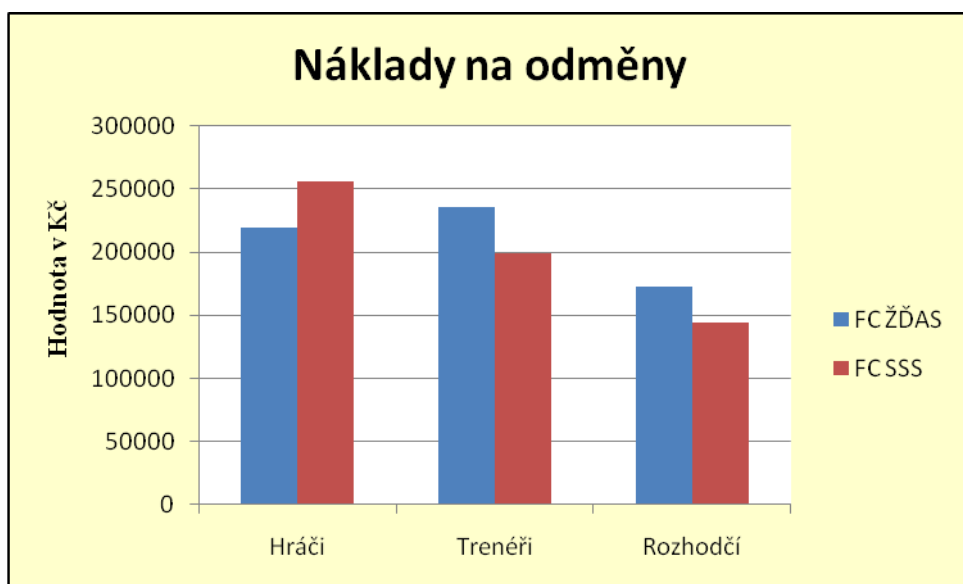
Graf 4.1 Komparace jednotlivých mzdových nákladů



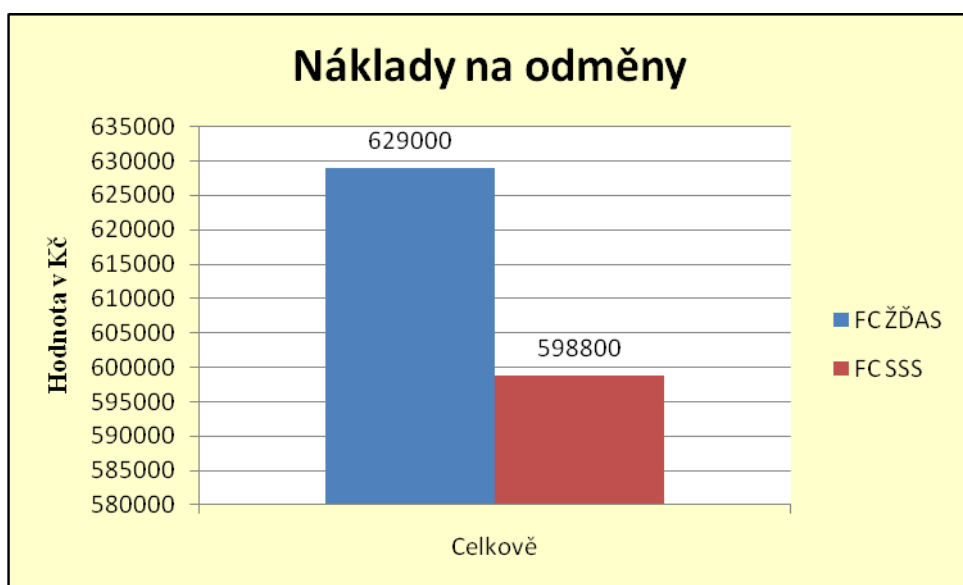
Graf 4.2 Celková komparace mzdových nákladů

Z grafu 4.1 je patrné, že týmy vydají nejvíce mzdových nákladů na hráče, poté na trenéry a nejméně pro ostatní zaměstnance klubu. Celkově pak FC ŽďAS Žďár nad Sázavou vydá na mzdy 415 550,- Kč, FC Slovácká Sparta Spytihněv 301 500,- Kč.

V grafu 4.3 porovnávám náklady na odměny, což jsou prémie hráčům a trenérům za konečné umístění, za získané body či za vstřelené branky, ale také odměny pro rozhodčí za odpískaná utkání. V grafu 4.4 tyto náklady srovnávám souhrnně.



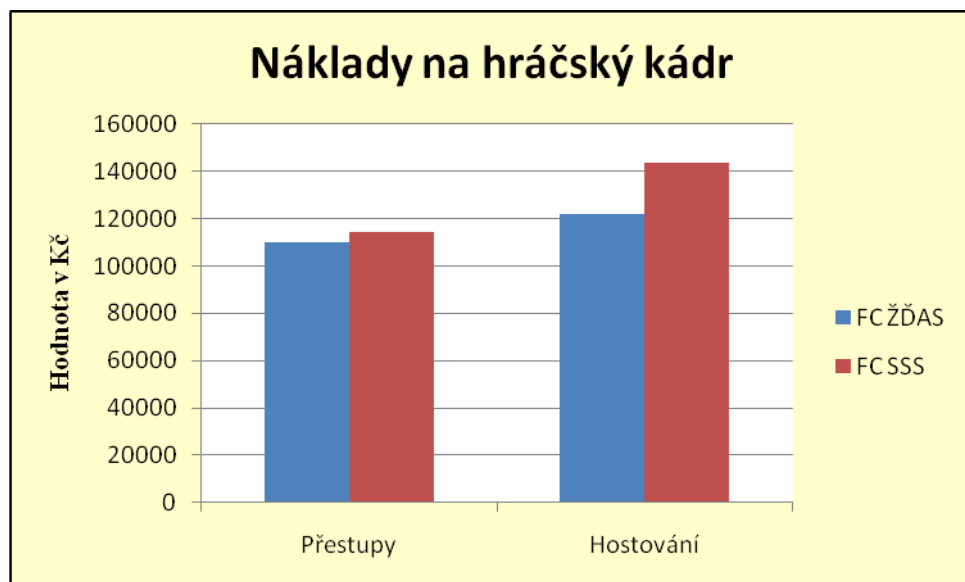
Graf 4.3 Komparace nákladů na odměny



Graf 4.4 Celková komparace nákladů na odměny

Odměny mají oba kluby odlišně stanoveny. Zatímco ve Slovácké Spartě Spytihněv mají vyšší odměny hráči, ve Žďáru nad Sázavou jsou lépe odměňováni trenéři, což ukazuje graf 4.3. Celkově pak kluby vydají na odměnách 629 000,- Kč, respektive 598 800,- Kč, jak dokazuje graf 4.4.

V grafu 4.5 jsou znázorněny náklady jednotlivých klubů na hráčský kádr, což znamená náklady vynaložené na přestupy a hostování hráčů. Souhrnný výsledek těchto nákladů zobrazuje graf 4.6.



Graf 4.5 Komparace nákladů na hráčský kádr



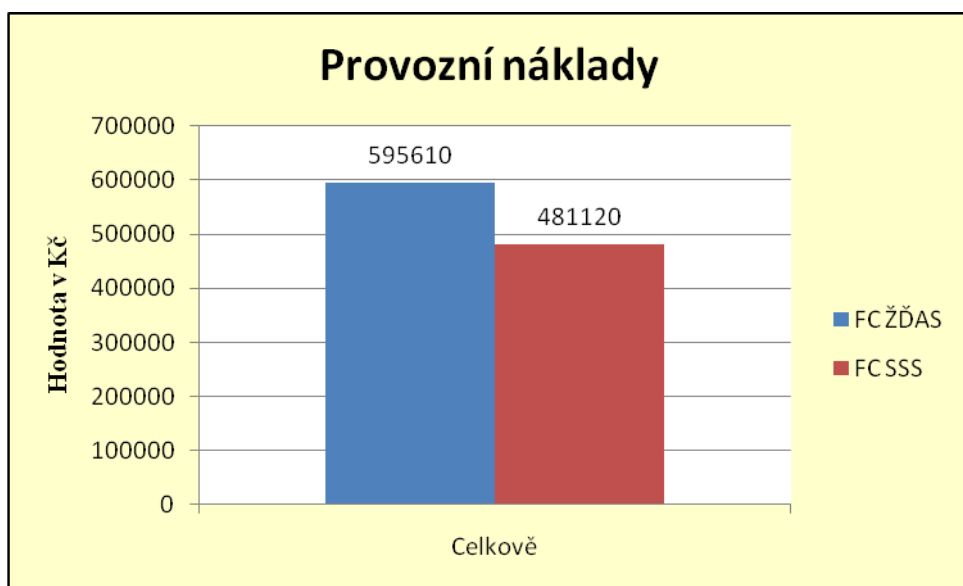
Graf 4.6 Celková komparace nákladů na hráčský kádr

Z grafů 4.5 a 4.6 lze vyčíst, že Slovácká Sparta Spytihněv vydá na přestupy a hostování vyšší částky než FC ŽďAS Žďár nad Sázavou.

V grafu 4.7 uvádím komparaci provozních nákladů, které zahrnují spotřebu elektřiny, vody a plynu. V grafu 4.8 jsou tyto náklady sečteny a srovnány.



Graf 4.7 Komparace provozních nákladů



Graf 4.8 Celková komparace provozních nákladů

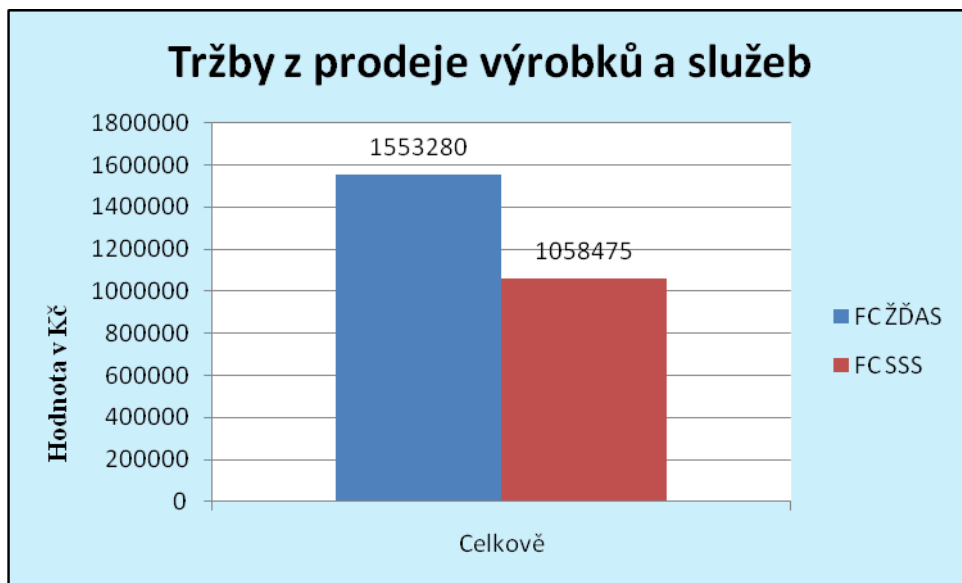
V grafu 4.7 je vidět, že kluby nejvíce platí za elektřinu, poté za plyn a za vodu. Celkově pak FC ŽďAS Žďár nad Sázavou zaplatí 595 610,- Kč a FC Slovácká Sparta Spytihněv 481 110,- Kč, jak ukazuje graf 4.8.

4.3.2 Komparace výnosů FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv

V grafu 4.9 jsou uvedeny hodnoty, které kluby získají za prodej vlastních výrobků a služeb, což znamená za prodej vstupenek a permanentek, pronájem sportovišť a nemovitostí, prodej a hostování hráčů. Graf 4.10 pak tyto výnosy zobrazuje souhrnně.



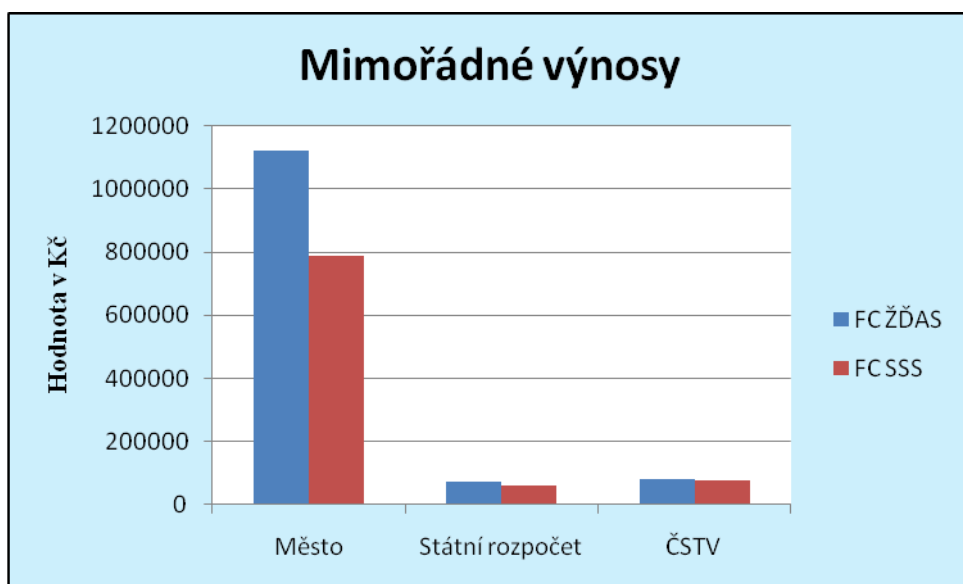
Graf 4.9 Komparace výnosů – tržby z prodeje výrobků a služeb



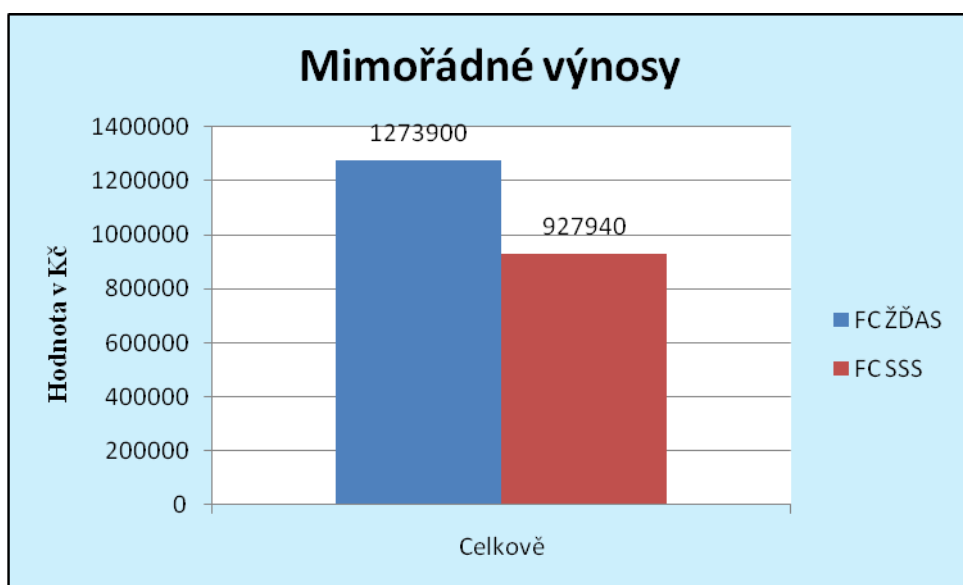
Graf 4.10 Celková komparace výnosů – tržby z prodeje výrobků a služeb

Z grafů 4.9 a 4.10 je zřejmé, že FC ŽďAS Žďár nad Sázavou má z prodeje vlastních výrobků a služeb vyšší tržby než FC Slovácká Sparta Spytihněv.

Graf 4.11 zobrazuje komparaci mimořádných výnosů, která zahrnuje dotace od města nebo obce, ze státního rozpočtu a z ČSTV. V grafu 4.12 je uvedena celková komparace mimořádných výnosů.



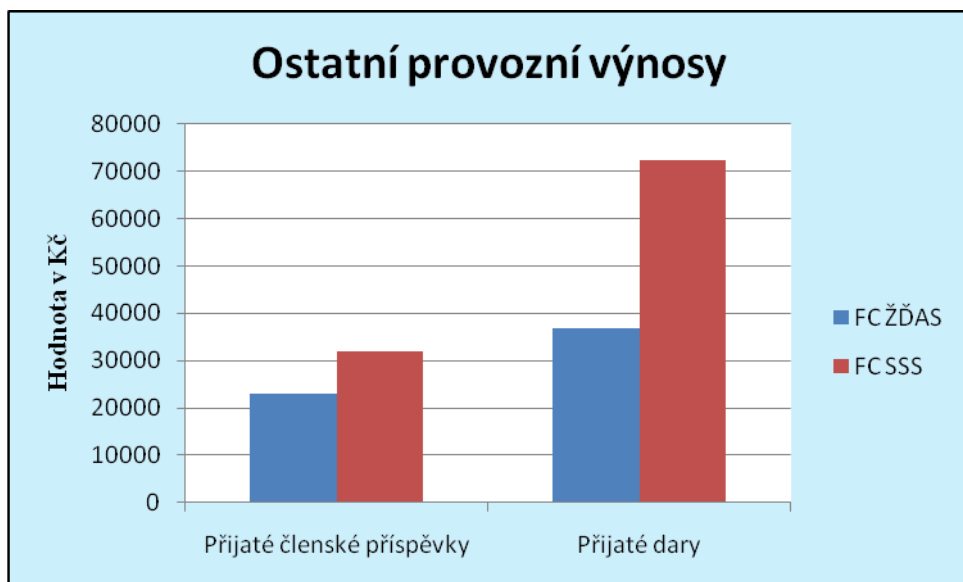
Graf 4.11 Komparace mimořádných výnosů



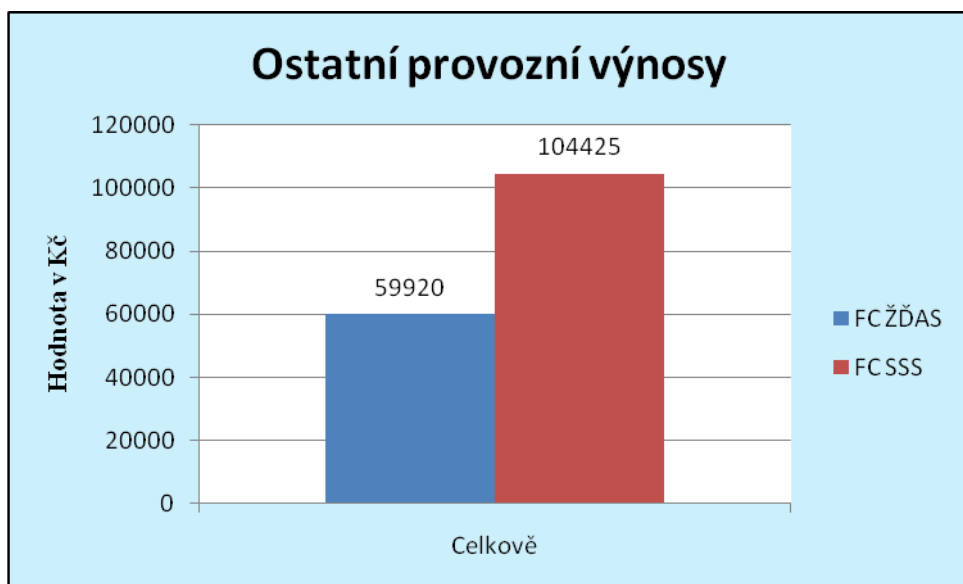
Graf 4.12 Celková komparace mimořádných výnosů

Grafy 4.11 a 4.12 dokazují, jak vysoké výnosy kluby získávají na dotacích. Nejvíce kluby dostanou od měst, z rozpočtu ČSTV a nakonec ze státního rozpočtu.

V grafu 4.13 uvádím komparaci ostatních provozních výnosů, kam patří přijaté členské příspěvky od členů klubu a dary přijaté od drobných sponzorů klubu. V grafu 4.14 jsem srovnal výnosy celkově.



Graf 4.13 Komparace ostatních provozních výnosů

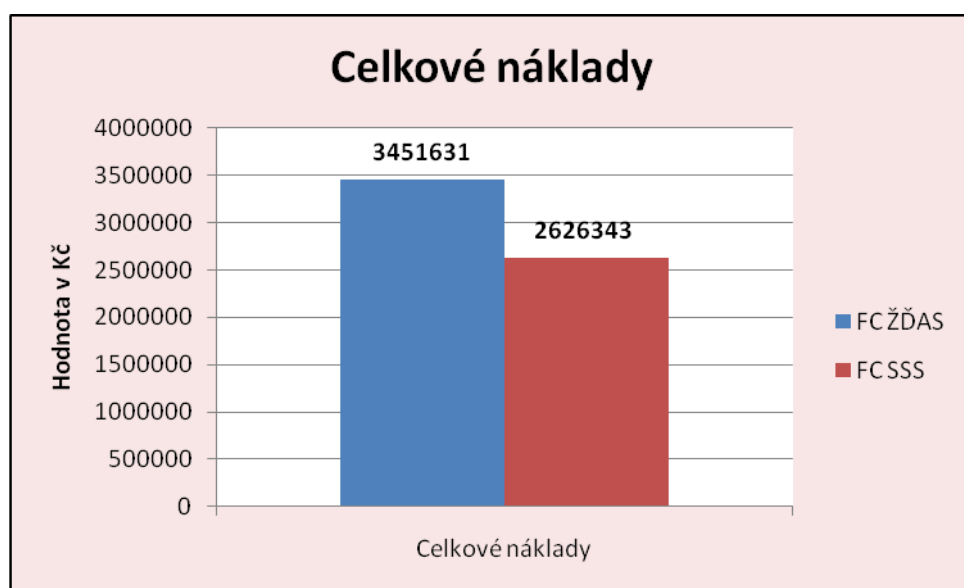


Graf 4.14 Celková komparace ostatních provozních výnosů

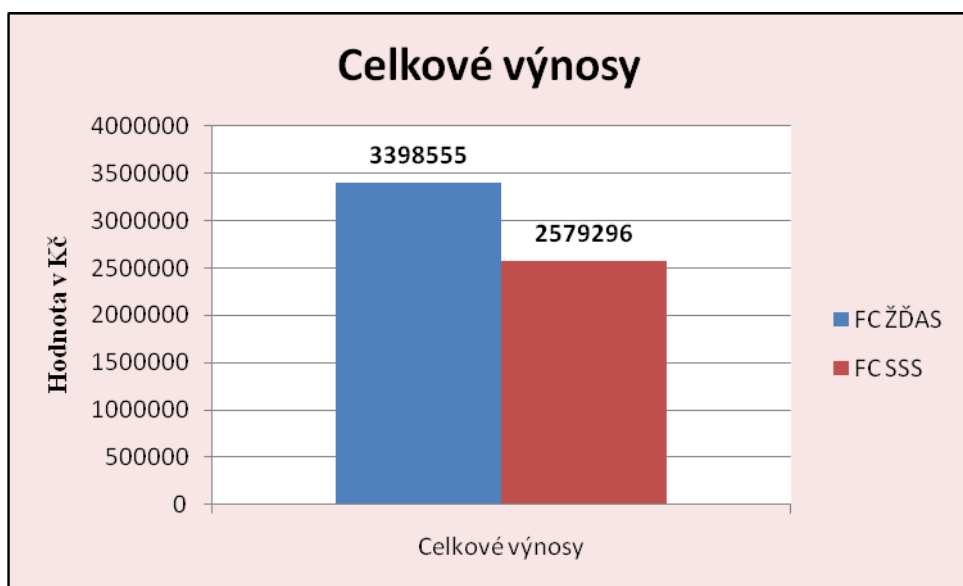
Z grafu 4.13 je patrné, že výnosy z přijatých darů převyšují výnosy z přijatých členských příspěvků. Graf 4.14 ukazuje, že FC Slovácká Sparta Spytihněv získá na ostatních provozních výnosech 104 425,- Kč, zatímco FC ŽďAS Žďár nad Sázavou pouze 59 920,- Kč.

4.3.3 Komparace výsledků hospodaření FC ŽďAS Žďár nad Sázavou a FC Slovácká Sparta Spytihněv

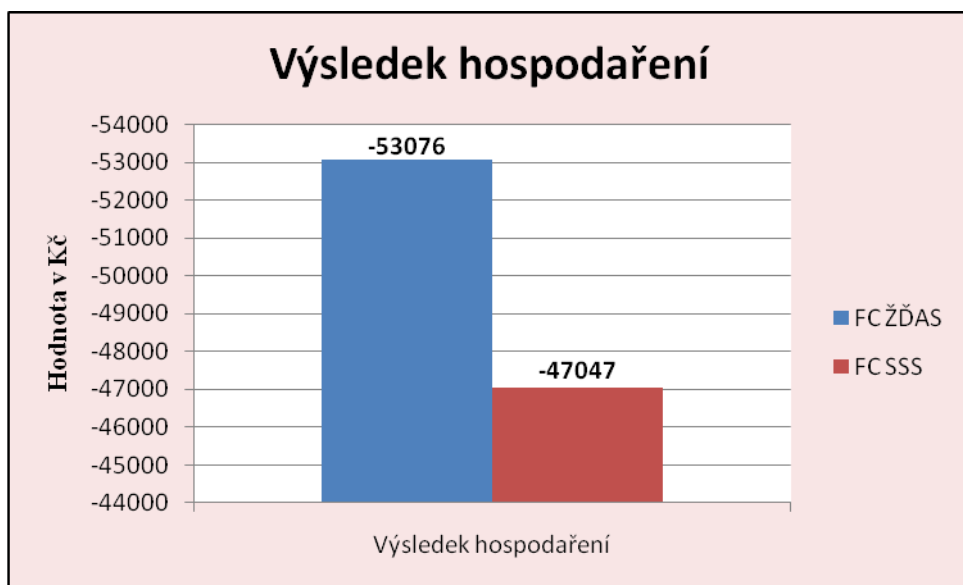
V grafu 4.15 jsem uvedl komparaci celkových nákladů. Graf 4.16 zobrazuje komparaci celkových výnosů. V grafu 4.17 jsem provedl komparaci výsledků hospodaření za účetní období, kterým byl rok 2009.



Graf 4.15 Komparace celkových nákladů



Graf 4.16 Komparace celkových výnosů



Graf 4.17 Komparace výsledků hospodaření

Grafy 4.15 a 4.16 nám ukazují celkové náklady, respektive celkové výnosy klubů. Z grafu 4.17 lze vyčíst, že FC ŽďAS Žďár nad Sázavou vykazuje ve výsledku hospodaření ztrátu 53 076,- Kč. FC Slovácká Sparta Spytihněv uzavřela rok 2009 se ztrátou 47 047,- Kč.

5 Shrnutí výsledků šetření, doporučení

FC ŽĎAS Žďár nad Sázavou

Klub FC ŽĎAS Žďár nad Sázavou je ambiciózní klub s kvalitním managementem, silným generálním sponzorem a podporou města. Klub má právní formu občanské sdružení. Management je tvořen bývalými hráči tohoto klubu, kteří mají ke klubu vřelý vztah a snaží se ho řídit, jak nejlépe to umí.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že tým je stabilizovaný, a proto vedení vytyčilo cíl postoupit do vyšší soutěže. To by ovšem znamenalo zvýšit rozpočet klubu, jehož výsledek hospodaření za předchozí kalendářní rok vykazoval ztrátu ve výši 53 076,- Kč. S ohledem na odpovědi manažera, který zdůrazňoval obtížnost získat nové sponzory a udržet si stávající, se mi jeví postup a dlouhodobé udržení se v soutěži za nehospodárné.

Naopak bych investoval do vylepšení zázemí klubu, které není na odpovídající úrovni. To může přilákat daleko větší množství mladých začínajících fotbalistů, z kterých potom klub může v dlouhodobém horizontu čerpat. Spolupráce se základní školou a vybudování sportovních tříd beru jako velmi dobrý krok managementu klubu.

Rezervy spatřuji v jednání s drobnými sponzory klubu, jejichž hodnota darů dosahuje necelých 40 000,- Kč. Velmi důležitá je v rozpočtu podpora města, které dotuje fotbalový klub 1 120 000,- Kč.

Příležitost bych viděl v nalákání většího počtu diváku na domácí zápasy. Ačkoliv klub má slušnou propagaci v médiích, myslím, že problém je hlavně v neútulném prostředí stadionu. Proto bych doporučoval vedení klubu částečně rekonstruovat hlavní tribunu.

FC Slovácká Sparta Spytihněv

FC Slovácká Sparta Spytihněv je tradiční fotbalový klub na Slovácku, který má v zádech silného sponzora a neuvěřitelnou podporu fanoušků. Management klubu tvoří dlouholetí členové klubu. Prezidentem klubu je zástupce generálního sponzora.

Z výsledků šetření vyplývá, že klub skončil kalendářní rok se ztrátou 47 047,- Kč. V rozhovoru se sportovním manažerem jsem však zjistil, že je to v posledních letech ojedinělý jev, jež nastal zejména kvůli zkvalitnění kádru a také díky vítězství v krajském přeboru, který se promítl v nákladech na odměny u hráčů, kde přesáhl hodnotu 250 000,- Kč. Jako dobré řešení považuji rozhodnutí managementu klubu o nepřihlášení vyšší soutěže, ačkoliv na to, jako vítěz krajského přeboru, měli právo. Členové managementu vyhodnotili situaci jako riskantní pro další působení klubu na této úrovni.

Jako největší problém u klubu spatřuji nedostatečnou podporu města, která také odpovídá velikosti a počtu obyvatel obce. S tím souvisí také absence hřiště s umělým povrchem, jehož vybudování ve většině případů platí města a pronajímají je klubům. Z hlediska rozvoje fotbalového klubu bych doporučoval stavbu umělého hřiště, aby hráči nemuseli dojíždět v zimních měsících na tréninky do vzdálených měst.

Dalším problémem je špatná mládežnická základna, kterou ovšem management nijak neřeší a týmy dorostu a žáků má pouze z povinnosti k účasti v soutěži. Doporučoval bych tuto situaci změnit například nábořem mladých talentů z okolí.

Velkým plusem je velký zájem fanoušků i z okolních vesnic, kteří jsou motivací pro sponzory klub podporovat a získávat kvalitní hráče. Jako velmi dobrý krok považuji založení fun klubu, kterému klub platí autobusy na výjezdy na venkovní utkání. Příležitost bych viděl ve vybudování malého fun shopu, který by mohl zvýšit příjmy. Vedení klubu bych také doporučil větší propagaci v médiích, především v regionálním tisku. To by mohlo ještě zvýšit diváckou obec.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažil poukázat na fotbalové prostředí s důrazem na finanční problematiku fotbalových klubů. K tomu jsem použil komparaci managementu dvou fotbalových klubů, a to FC ŽďAS Žďár nad Sázavou hrající Moravskoslezskou divizi D a FC Slovácká Sparta Spytihněv působící v Zlínském krajském přeboru.

Myslím, že můj cíl se mi podařilo splnit a své závěry a doporučení jsem předložil vedoucím pracovníkům klubů, kteří mě ujistili, že se budou mými připomínkami zabývat. Byl jsem překvapen vstřícností klubů a jejich manažerů diskutovat se mnou o problematice fotbalového managementu a poskytnout mi informace, které jsem potřeboval pro zpracování bakalářské práce.

V první, teoretické části jsem popsal základní pojmy a v obecné rovině nastínil danou problematiku, z které jsem čerpal ve zbytku své bakalářské práce.

Druhá, praktická část se skládala z popisu jednotlivých fotbalových klubů od historie po současnost. Dále jsem popsal právní formu klubů a nastínil organizační strukturu. V rozhovoru s manažery jsem položil oběma stejné otázky, abych zjistil, jak se kluby od sebe liší v získávání sponzorů, s jakými největšími problémy se v současné době potýkají. V neposlední řadě jsem nastínil cíle obou klubů, uvedl částky získané za reklamy, provedl SWOT analýzu a porovnal kluby pomocí komparace vybraných nákladů a výnosů.

Z výsledků mého šetření je patrné, že i přesto, že kluby se nacházejí v jiných krajích a hrají odlišné soutěže, problémy managementu jsou podobné. Hlavním je ekonomická krize, která se promítla i do výsledku hospodaření, když oba týmy skončili rok 2009 se ztrátou. Rozdíl bych spatřoval hlavně v podpoře měst, kdy město Žďár nad Sázavou výrazně dotuje fotbalový klub, zatímco obec Spytihněv podporuje fotbal o poznání skromněji.

Seznam použité literatury:

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Přel. V. Jungmann, L. Mohelská. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [4] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [5] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [6] HADRABA, J. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [7] HOBZA, J., REKTOŘÍK J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- [8] CHOVANCOVÁ, M., PILÍK, M., PODANÁ, M. *Marketing II*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2006. 256 s. ISBN 80-7318-380-3.
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 4. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2008. 128 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [12] NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

[13] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 122 s. ISBN 80-245-1144-4.

[14] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

Internetové zdroje:

[15] Institut pro Regionální Spolupráci, [online]. 2010. [cit. 2010-03-02]. Dostupný z www:

<<http://www.irs-eu.com/files/modul2.pdf>>.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č.1 - Otázky pro manažery

Příloha č.2 – Znak FC ŽďAS Žďár nad Sázavou

Příloha č.3 – Znak FC Slovácká Sparta Spytihněv

Příloha č.1 – Otázky pro manažery

- 1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?*
- 2. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v České republice?*
- 3. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?*
- 4. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro vykonávání profese sportovní manažer?*
- 5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru Sportovní management?*
- 6. Jaký styl vedení ve své manažerské praxi uplatňujete?*
- 7. Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?*

Příloha č.2 – Znak FC ŽĎAS Žďár nad Sázavou



Název oddílu: **FC ŽĎAS ŽĎÁR NAD SÁZAVOU**

Rok založení: 1995

Adresa: Stadion Bouchalky

591 01 Žďár nad Sázavou

Klubové barvy: Černá a bílá

Příloha č.3 – Znak FC Slovácká Sparta Spytihněv



Název oddílu: **FC SLOVÁCKÁ SPARTA SPYTIHNĚV**

Rok založení: 1932

Adresa: Spytihněv 590

763 64 Spytihněv

Klubové barvy: Červená a černá